

**REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA COMERCIAL PARA UNA CADENA DE
ALMACENES DE CONVENIENCIA EN COLOMBIA**

AUTOR
DIANA MARCELA CORDERO GOMEZ
Ingeniera industrial
U9500843@unimilitar.edu.com

**Artículo Trabajo Final del programa de Especialización en Gerencia Logística
Integral**



ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA LOGÍSTICA INTEGRAL
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
JUNIO, 2018

REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA COMERCIAL PARA UNA CADENA DE ALMACENES DE CONVENIENCIA EN COLOMBIA

REDESIGN OF THE COMMERCIAL STRUCTURE FOR A CHAIN OF CONVENIENCE STORES IN COLOMBIA

Diana Marcela Cordero
Especialización en Logística Integral
U9599843@unimilitar.edu.co

Resumen

En los últimos años el proceso comercial del retail en su formato de conveniencia ha presentado grandes cambios, los cuales han sido afectados por varios factores como lo son el ingreso de nuevos participantes en el mercado, la desaceleración económica del país y el decrecimiento de los ingresos de los consumidores, lo que lleva a estos últimos a buscar nuevas alternativas de compra para disminuir sus gastos y cubrir sus necesidades básicas; lo cual se convierte en un reto para los participantes del mercado, de manera que permita el crecimiento manteniendo una rentabilidad en el negocio.

Por lo anterior, como propuesta se rediseña una metodología de generación a la estructura comercial, para una cadena de almacenes de conveniencia, en donde se evalúan diferentes variables como lo son: ubicación, tipo de consumidor, capacidad de exhibición, ventas y utilidad; de modo que se puede generar una estructura comercial dependiendo de las necesidades específicas, en donde se desarrolle el comercio que garantice la rentabilidad del negocio.

Palabras Clave: Retail, estructura comercial, variables, comportamiento, mercado.

Abstract

In recent years the commercial process of retail in its convenience format has presented major changes, affected by several factors such as the entry of new participants in the market, the slowdown of the country's economy and the decrease in income of the consumers, which leads the latter to seek new shopping alternatives to reduce their expenses and cover their basic needs. What becomes a challenge for market participants in a way that allows them to continue growing while maintaining profitability in the business.

As a proposal, the generation methodology is redesigned for a convenience store chain, where different variables are evaluated as they are; Location; type of consumer; exhibition capacity; sales and profit so that a commercial structure can be generated depending on the specific needs where the trade is developed that guarantees the profitability of the business.

Keywords: Retail, commercial structure, variables, behavior, market.

Introducción

El retail, es un proceso comercial realizado por los minoristas que ofrecen al consumidor final bienes y servicios, para uso, satisfacción personal o familiar, implicando toda la información que es posible obtener por parte del mercado (estrato socio económico, características demográficas, etc.) para la comercialización de productos y servicios eficientes (Rieteshkumar Dalwadi, Harischchandra Singh Rathod & Atul Patel, 2010).

Retail es cualquier comercio que intercambie sus productos al consumidor final desde un supermercado a una tienda de barrio, desde un negocio de electrodomésticos a una franquicia textil, ya sea con cientos de puntos de venta o con un solo establecimiento. La aventura en el retail empieza con la llegada de los clientes a un establecimiento, no existen los negocios sin los clientes, de allí se inicia un largo camino hasta llegar a una cifra de rentabilidad (Rico, R. R. 2005)..

El comprador en Colombia es parte fundamental de los resultados de economía en el país, cada vez más activo, exigente y detallado en sus decisiones, con diversas alternativas para realizar sus compras como en las grandes superficies, hipermercados, cadenas de supermercados, tiendas de conveniencia, tiendas de barrio, entre otras, que le permite poder seleccionar la mejor opción de compra de acuerdo a su percepción (Rangel Rodríguez, D. 2011). Es decir, el consumidor, como eje central para el desarrollo de las diferentes estrategias comerciales, responde no sólo con base en diferentes factores demográficos, económicos, sociales y psicológicos; también debemos incluir la tecnología y proliferación de la comunicación a través del internet y sus redes sociales.

Es así como en el último año el consumidor pasó de realizar sus compras de nueve establecimientos a doce establecimientos en promedio (Nielsen 2018). Por lo cual el mercado empieza a ser más competitivo y agresivo, de manera que cada actor que afecta el mercado busca un mejor beneficio, sin importar cuál sea su papel dentro del mismo. Por lo tanto es fundamental diseñar una metodología que permita la clasificación interna de los almacenes de conveniencia del país y que está a su vez desarrolle una estructura comercial de manera que éstos garanticen su subsistencia y rentabilidad.

El escenario de la proximidad en Colombia, está conformado aproximadamente por un total de 6726 tiendas: tiendas conveniencia 6.7%, discounters (tiendas de bajo precio) 17.3% y tiendas de barrio 75.9%. En este punto es necesario desarrollar el concepto de lo que es el formato de conveniencia para el sector del comercio retail, en el cual se denomina tienda de conveniencia a las unidades comerciales entre 150 y 500 m², con un horario extendido y un período de apertura permanente, el cual brinda un portafolio de productos determinado dentro de una estructura comercial, que no solo brinda productos de consumo masivo sino que cubre la necesidad de obtener un servicio cerca al sitio de influencia. Estos establecimientos tienen un surtido específico que ofrece productos de alto consumo masivo, constituido por bebidas, alimentos, licores, productos de aseo personal y aseo del hogar. Además, ofrece soluciones básicas para los consumidores como comidas preparadas, servicios de cajeros electrónicos, pago de todo tipo de servicios y un servicio completo de corresponsal bancario (Bedoya, C. A., & López, A. F. J. 2013).

Ahora bien, teniendo como base el concepto de conveniencia, es importante definir los principales indicadores que miden la rentabilidad del negocio, uno de ellos la utilidad neta, que se determina como el porcentaje que queda del ejercicio después de deducir todos los gastos e impuestos; otro de ellos el margen de comercial sobre ingresos, que se orienta más al sector operacional de la compañía y muestra el porcentaje que queda sobre las ventas luego de haber pagado la mercancía, también se puede tomar como el porcentaje de ganancia tomando como base el costo básico del producto; finalmente El GMROI (Gross Margin Return On Inventory) se define como el margen comercial sobre el valor del inventario promedio. De aquella forma, este índice mixto incorpora rentabilidad (por medio del margen) y eficiencia (por medio de la rotación), al formarse multiplicando el margen de comercial sobre el costo, por la rotación de inventarios (Figueroa Oquendo, E. M. 2016).

Planteamiento del problema

Diseño actual estructura comercial

El diseño que se desarrolló en los almacenes de conveniencia del país del principal participante del mercado en el sector retail, inicia en el año 2010, principalmente en la ciudad de Bogotá; continúa su expansión hasta llegar a un total de 81 almacenes en el año 2018 en 11 ciudades del país; Bogotá, Santa Marta, Valledupar, Cartagena, Coveñas, Medellín, Puerto Salgar, Bucaramanga, Cúcuta, Ricaurte y Girardot, las cuales tenían una sola clasificación que dependía esencialmente de la cantidad de metros cuadrados de la tienda, teniendo una clasificación de mini mercados y almacenes estándar; almacenes superiores a 400 metros cuadrados se denominaban mini mercados con un total de 15 tiendas a nivel nacional con una estructura comercial descrita en la tabla 1.0:

Estructura Comercial mini mercados – Tabla 1.0

Adicional dentro de la misma clasificación de tipo de almacenes se encontraban los estándar, los cuales se determinaban partiendo de su área, la cual se encontraba entre 50 y 390 metros cuadrados: Teniendo la estructura descrita en la tabla 2.0:

Estructura Comercial Almacenes Estándar – Tabla 2.0

Teniendo en cuenta el panorama del mercado, en donde el éxito del negocio se encuentra en la capacidad de la disminución de gastos y el incremento de los ingresos tanto operacionales como no operacionales, se llegó a la conclusión que no se contaba con una clasificación que cumpliera los requisitos mínimos para suplir las necesidades del cliente y si se estaba incrementado los días de inventario incluyendo el riesgo y gastos que estos generen. Afectando la utilidad y la rentabilidad de la dependencias, con la limitación de determinar las oportunidades de mejora de las dependencias que afectan dicha utilidad.

Adicional a esto, con un inventario de producto descontinuado y obsoleto por un valor promedio de \$300 MM los cuales afectaron los días de inventarios en 36 días promedio y un GMROI 3.57 de tiendas en operación. Con una participación promedio por negocio de gran consumo del 75%, frescos el 15%, para un total del negocio de alimentos del 90%; textil al 4%, hogar bazar al 3% y electro digital con el 3% para un total del negocio de no alimentos del 10%. Lo que demuestra que tenemos categorías, subcategorías y sub líneas que no están agregando valor al resultado final de la operación centradas principalmente en el negocio de No alimentos.

Tabla 1.0

GEN	UEN	Sub línea	Sub línea
TEXTIL	INTERIOR	10	INTERIOR FEMENINO
		11	INTERIOR FEMENINO MP
		26	INTERIOR NIÑAS INF. Y JUNIOR
		27	INTERIOR NIÑAS INF Y JUNIOR MP
		30	INTERIOR MA SCULNO
		31	INTERIOR MA SCULNO MP
		46	INTERIOR NIÑOS INF. Y JUNIOR
		47	INTERIOR NIÑOS INF. Y JUN. MP
		60	CALZADO
		23	PAYLES
HOGAR	HOGAR DUROS	50	EXITO.COM
		62	MARROQUINERIA
		7	TELAS
		8	ROPA HOGAR
		20	HOGAR COCINA
		22	HOGAR ORGANIZADORES
		54	MUEBLES
		56	HOGAR MESA
		57	DECORACION
		51	PEQUEÑOS ELECTRODOMESTICOS
ENTRETENIMIENTO	ELECTRO - DIGITAL	52	GRANDES ELECTRODOMESTICOS
		53	AUDIO Y VIDEO
		65	INFORMATICA
		78	PAPELERIA
		75	FESTA
		70	TEMPORADAS ESPECIALES
		73	JUGUETERIA
		79	FERRETERIA
		72	DEPORTES
		77	LIBROS Y REVISTAS
FRESCOS	CARNICOS	76	MUSICA
		55	VEHICULOS
		43	ESTACIONES DE SERVICIO
		42	TELEFONIA CELULAR
		21	SEGUROS
		38	AVES PROCESADAS
		48	PESCADO FRESCO
		82	HUEVOS
		86	CARNES ROJAS
		87	AVES
GRAN CONSUMO	SOLUCIONES ATENDIDAS DE COMIDA	89	PESCADO CONGELADO
		85	FRUVER
		58	COMIDA PREPARADA
		68	DELICATESSEN
		88	PANADERIA
		67	PAPELES Y DESECHABLES
		97	LIMPIEZA HOGAR
		64	COSMETICOS
		96	ASEO PERSONAL 1
		98	ASEO PERSONAL 2
INDUSTRIA DE ALIMENTOS	INDUSTRIA	59	PASABOCAS
		63	BEBIDAS NO ALCOHOLICAS
		69	VIVERES 2
		71	CONGELADOS
		80	CARNES FRIAS
		81	PANADERIA INDUSTRIAL Y DULCES
		83	LACTEOS Y REFRIGERADOS
		90	GRANOS
		92	VIVERES 1
		93	GALLETERIA Y CONFEITERIA
IRRESISTIBLES NO ALIMENTOS	NO ALIMENTOS	94	RANCHO
		91	FARMACIA
		95	VINOS, LICORES Y CIGARRILLOS
		41	INDUSTRIA
		801	TEXTIL IRRESISTIBLES MERCADEO
		802	HOGAR IRRESISTIBLES MERCADEO
		803	BOLSAS REUTILIZABLES
		805	ENTRETENIMIENTO IRRESIST.MERCA
		806	TEXTIL IRRESISTIBLES NEGOCIO
		807	HOGAR IRRESISTIBLES NEGOCIO
IRRESISTIBLES ALIMENTOS	ALIMENTOS	808	ENTRETENIMIENTO IRRESIST.NEGOC
		702	PGC IRRESISTIBLES NEGOCIO
		703	FRESCOS IRRESISTIBLES MERCADEO
		704	PGC IRRESISTIBLES MERCADEO
		9	FRESCOS IRRESISTIBLES P.V.NEGOC

Fuente: Elaboración Propia - Con un total de 75 sub líneas activas con un total de 540 categorías, 680 subcategorías y un total de 8700 plu (Price Look Up o Punto de Localización del Precio) activos.

Tabla 2.0

GEN	UEN	Sublínea	Sublínea
TEXTIL	INTERIOR	10	INTERIOR FEMENINO
		11	INTERIOR FEMENINO MP
HOGAR	HOGAR DUROS	8	ROPA HOGAR
		20	HOGAR COCINA
		22	HOGAR ORGANIZADORES
ENTRETENIMIENTO	PAPELERIA	78	PAPELERIA
	FIESTA	75	FIESTA
	TEMPORADAS ESPECIALES	70	TEMPORADAS ESPECIALES
	JUGUETERIA	73	JUGUETERIA
	FERRETERIA	79	FERRETERIA
	DEPORTES	72	DEPORTES
	LIBROS Y REVISTAS	77	LIBROS Y REVISTAS
	MUSICA	76	MUSICA
	VEHICULOS	55	VEHICULOS
	ESTACIONES DE SERVICIO	43	ESTACIONES DE SERVICIO
	TELEFONIA CELULAR	42	TELEFONIA CELULAR EXITO
	SEGUROS	21	SEGUROS
FRESCOS	CARNICOS	38	AVES PROCESADAS
		48	PESCA DO FRESCO
		82	HUEV OS
		86	CARNES ROJAS
		87	AVES
		89	PESCA DO CONGELADO
	FRUJER	85	FRUJER
	SOLUCIONES ATENDIDAS DE COMIDA	58	COMIDA PREPARADA
		68	DELICATESSEN
		88	PANADERIA
GRAN CONSUMO	HIGIENE DEL HOGAR	67	PAPELES Y DESECHABLES
		97	LIMPIEZA HOGAR
	CUIDADO PERSONAL	64	COSMETICOS
		96	ASEO PERSONAL 1
		98	ASEO PERSONAL 2
	ALIM. Y BEBIDAS NO ALCOHOLICAS	59	PASABOCAS
		63	BEBIDAS NO ALCOHOLICAS
		69	VIVERES 2
		71	CONGELADOS
		80	CARNES FRIAS
		81	PANADERIA INDUSTRIAL Y DULCES
		83	LACTEOS Y REFRIGERADOS
		90	GRANOS
		92	VIVERES 1
		93	GALLETERA Y CONFITERIA.
		94	RANCHO
	FARMACIA	91	FARMACIA
	VINOS LICORES Y CIGARRILLOS	95	VINOS, LICORES Y CIGARRILLOS
INDUSTRIA DE ALIMENTOS	INDUSTRIA	41	INDUSTRIA

Fuente: Elaboración Propia - Teniendo activo 46 sublíneas, 102 categorías, 202 subcategorías y 3600 plu.

Plantear la metodología de la creación de un sistema de clasificación de las diferentes tiendas, con una estructura comercial determinada para garantizar la disminución de días de inventario y mejoramiento del GMROI.

El principal beneficio de la metodología es cumplir la misión fundamental de trabajar para que el cliente regrese brindando un servicio superior y le ofreceremos la posibilidad de suplir las necesidades que se presenten en el menor tiempo posible con el mejor precio del mercado.

Rediseñar la estructura comercial de los almacenes de conveniencia del principal participante del mercado.

Materiales y métodos

El formato de cercanía se convierte en una necesidad para los clientes, ya que el 74% de los consumidores viven en las urbes y se estima que para el 2050 llegue a un 85% donde los problemas de desplazamiento son un causante de decisión al momento de elegir el punto en donde realizar las compras, ya que en promedio una persona realiza dos viajes diarios, donde su tiempo de viaje es de 1 hora, con jornadas de trabajo de un promedio de 42 horas semanales, esto genera que el estilo de compra tenga un alto grado de rapidez. El 56% de los latinos buscan cercanía en los lugares de compra, 43% quiere emplear menos tiempo comprando, el 47% prefiere entrar y salir rápidamente de la tienda y el 76% le gusta ir de compras por la experiencia. Esto debe ir acompañado de un portafolio de soluciones listas para comer y beber ya que el 6% de las personas que viven en las ciudades desayunan fuera de casa, 72% almuerza fuera de sus hogares y el 47% buscan una solución fuera de sus casas, adicional para el 51% de las personas es importante las comidas de tienda y el 74% consume snacks entre comidas. La estrategia lista para consumo debe reforzarse con lugares de reunión. Adicionalmente el cliente busca un rango amplio en portafolio ya que el 50% clientes desea encontrar todos los productos en un solo lugar y el 53% prefiere productos frescos, marcas propias y marcas locales. Todo lo anterior acompañado de un tiempo servicios y horarios extendidos buscando dar solución a necesidades adicionales del cliente. (Nielsen. 2018)

La estructura comercial es el nombre asignado a la agrupación de mercancías que ofrece la organización. Del mismo modo, permite un manejo organizado, sistemático y eficaz de los procesos de compra, almacenamiento, distribución y venta de productos en la Compañía y proporciona una pauta general de clasificación en grupos con características similares.

La estructura comercial consta de los siguientes niveles: negocio, gerencia estratégica de negocio, unidad estratégica de negocio, sublínea, categoría,

subcategoría, segmento, artículo y plu (Price Look Up), siendo este último ítem el de menor despliegue en la estructura.

Negocio: Son los dos grandes grupos que abarcan toda la actividad comercial de la compañía: Alimentos y No Alimentos

Gerencia Estratégica de Negocio (GEN): Son los tipos de agrupaciones de producto en los cuales está dividida la organización: Textiles, Hogar, Entretenimiento, Gran Consumo y Frescos.

Unidades Estratégicas de Negocio (UEN): Parte de la Gerencia Estratégica de Negocio (GEN) que agrupa sublíneas afines.

Sublínea: Agrupación de categorías comunes entre sí.

Categoría: Agrupación de productos altamente relacionados. El código (número) asignado a la categoría comienza con los tres dígitos de la sublínea a la que pertenece. En una misma sublínea no se repiten categorías.

Subcategoría: Agrupación de productos que tienen características comunes dentro de una categoría. El código (número) asignado a la subcategoría comienza con los dos últimos dígitos de la categoría a la que pertenece. La subcategoría es única dentro de la categoría, pero entre categorías, los códigos de las subcategorías se pueden repetir

Segmento: Agrupación de artículos que tienen características comunes dentro de la subcategoría. El código del segmento es un consecutivo dentro de la sublínea. Este nivel de la estructura no siempre se utiliza, es opcional.

Artículo: Producto específico que puede tener asociado uno o más PLU (Price Look Up), dependiendo de la desagregación o atributos que se requieran. Cuando un PLU tiene varios PLU asociados, se nombra un artículo “padre”, bajo el cual están agrupados todos los PLU, éstos últimos se denominan “hijos”. Para el proveedor es una referencia con varios (Prada Ávila, L. A. 2013).

PLU (Price Look Up) (Punto de Localización del Precio): Número único de identificación, de hasta 6 dígitos, asignado a cada producto, sirve para controlar todas y cada una de las operaciones que se realicen en la compañía (Pedidos, Recibo, despachos, venta, devoluciones y otros movimientos de inventario). Un plu puede tener varios EAN.

La metodología se divide en dos procesos: clasificación por clúster de tipos de almacén (Aldenderfer, M. y R. Blashfield. 1984), y selección de eficiencia de surtido para cada tipo de clúster (Gutiérrez, V. D. E., Serrano, L. M., & Prieto, M. D. 2014). Determinados en la primera parte de la metodología.

Clasificación de tipos de almacén.

Para llegar a determinar el clúster o clasificación del almacén se deben realizar un proceso secuencial:

1. Estudio de la zona de influencia: Se deben evaluar la ubicación geográfica de la tienda teniendo en cuenta los principales puntos de

influencia. Teniendo esta concepción geográfica y de las características de la zona se revisa su ubicación dentro del POT (Plan de ordenamiento territorial) de la ciudad donde se encuentra ubicado. En este punto es fundamental la evaluación de los costos de los canon de arrendamiento y la posibilidad de renegociación de dicho canon. Es así como se conoce el sitio de influencia, si es posible su ubicación por los entes territoriales que tienen el dominio de la zona y adicional se garantiza la rentabilidad desde el punto vista financiero.

2. Estudio de tipo de Cliente: Teniendo como base la información generada en la evaluación de satisfacción de clientes generada por invamer, se determina la estructura demográfica donde se encuentra: Rango de edad, nivel de estudio, género y nivel socioeconómica.

3. Comparación de estructura comercial actual con almacenes de la misma zona de influencia: Se determinan tres almacenes ubicados dentro de la misma zona de influencia en la cual se encuentra la tienda que se está evaluando. Y se realiza una evaluación y comparación de crecimiento y cumplimiento de las sublíneas y plu con mayores ventas teniendo en cuenta solo en negocio de alimentos y aislando el comportamiento del negocio de no alimentos, esto con el fin de cumplir la participación para un formato de conveniencia igual de 80% productos de gran consumo y 20% en productos de frescos. Teniendo esta información se determinan las sublíneas con mayor participación dentro de los almacenes que estamos realizando la comparación.

4. Definir estructura comercial: Teniendo como base la información anteriormente determinada se genera una estructura comercial en donde se establece la cantidad de sublíneas que se deben activar y cuantas categorías y subcategorías serían las fundamentales para garantizar la rentabilidad del negocio.

5. Evaluación y Seguimiento: Después de determinar qué tipo de clúster tiene la tienda se debe realizar un seguimiento semestral donde se evalúan: la satisfacción del cliente de influencia, el margen comercial generado en la tienda, cumplimiento y crecimiento en ventas, días de inventario, GMORI y por último la utilidad operativa de la tienda.

6. Mejoramiento Continuo: Si después de la evaluación anterior se determina que es necesario un cambio de clúster de la tienda ya que no está cumpliendo las expectativas y satisface las necesidades de nuestro eje central como lo es cliente y adicional no está aportando a la utilidad del negocio, se debe iniciar nuevamente el estudio buscando las principales falencias y buscando cubrir al máximo las necesidades del cliente.

Después de realizar el estudio del tipo de cliente dentro de la clasificación de clúster, se debe ir más allá en la generación de estructura comercial ya que en este punto solo se tiene las sublíneas que garantizan la rentabilidad de la tienda y una base de los plu más vendidos en los almacenes de influencia. Continuamos con el segundo paso que es la eficiencia de surtido el cual garantiza que el desarrollo de la sublínea tenga la suficiente capacidad de exhibición en la tienda de modo que se garantice que el 95% de mercancía comprada y recibida en la dependencia llegue directamente a la punto de venta y se elimine la capacidad de almacenamiento a 5% (Nielsen 2018).

- 1. Determinar la capacidad exhibición:** En esta verificación se desarrolla qué cantidad y tipo de herraje se utilizara en la exhibición de la tienda. Así se puede determinar cuántos plu pueden llegar a tener y que capacidad de exhibición se puede tener.
- 2. Generación de Layout:** Teniendo ya el conocimiento de comportamiento de compra del clientes, adicional la capacidad de exhibición del almacén y teniendo una base de la estructura comercial rentable se determina la ubicación de la subcategorías dentro del plano del local donde se encuentra.
- 3. Planos de masas:** Busca la ubicación de los plu dentro de la góndola de modo que rentabilice los espacios que ocupan dentro de la góndola, teniendo como base las ventas propias y las de los almacenes de influencia de modo que tengan mayor presencia los plu más vendidos y ubicados dentro de bloques de marcas.

Resultados y discusiones

Después de desarrollar la metodología antes expuesta se llega al resultado de la generación de la siguiente estructura de clasificación de clúster que es la base para la generación de la estructura comercial:

Cuatro grandes grupos: Residencial, de paso, mixtos y turísticos y cada uno de ellos puede ingresar en una subcategorización de pequeño, grande o Mediano. Los anteriores grupos suplen una necesidad específica del cliente en un momento determinado.

Residenciales: Almacenes ubicados dentro de un sector residencial donde su principal cliente son amas de casa y residentes de la zona que buscan soluciones de ajustes a su mercado.

De paso: Almacenes ubicados en sector oficinas o en zonas altamente transitadas con un cliente flotante que busca un servicio ágil con productos de consumo inmediato.

Mixtos: Conviven un porcentaje de clientes 50% fijos y 50% residenciales los cuales pueden buscar soluciones de ajuste al mercado o productos de consumo inmediato.

Turísticos: Almacenes en ubicados netamente en zonas turísticas los cuales incrementan sus ventas temporadas estacionales en el año. Es un cliente flotante que busca suplir sus necesidades como turista.

Se genera una subcategorización teniendo como base los metros cuadrados que tiene el almacén:

Pequeños: 100 a 145 metros cuadrados y 33 metros lineales.

Medianos: 145 a 245 metros cuadrados y 54 metros lineales.

Grandes: 245 a 350 o más (máximo para cumplir la conveniencia 500 metros cuadrados) metros cuadrados con 78 metros lineales.

En todos los tipos de clúster se desarrollan un total de 46 sublíneas, 102 categorías, 202 subcategorías, lo que se modifica es la cantidad de plus activos

Pequeños: 1800 plu

Medianos: 2600 plu

Grandes: 3200 plu

El nuevo surtido tiene una reducción de plu aproximada de 50% PGC y 11% frescos (Pareto de ventas del 2016 fue de 1500 plu por dependencia que cruzan con los mismo plu de los almacenes de influencia)

Adicional se desarrollan con mejor fortaleza las categorías destino que es transversal a los tipos de clúster: desarrollar las categorías alimentos panadería industrial y granos; desarrollar los plu pollo, res, y cerdo en ese orden, potenciar los licores, productos económicos en aseo personal y potenciar el negocio de comidas preparadas y panadería.

Conclusiones

El diagnóstico y descripción de la estructura comercial actual de los almacenes de conveniencia de la principal cadena de retail del país, la cual se realizó se encontraba basado esencialmente por la capacidad de espacio de los almacenes. Es decir en los metros cuadrados de los locales donde se desarrolló el comercio. Perdiendo el foco esencial del negocio que es el cliente y sin evaluar elementos esenciales que ayudan a garantizar la rentabilidad de las tiendas.

Con base a la información diagnóstica se realizó un análisis de la información en la cual se determinaron los principales problemas de la estructura comercial evaluada, se argumenta la necesidad de realizar cambios en dicha estructura. Basada en la construcción de una metodología que permita evaluar mayor cantidad de elementos que cumplan las necesidades que el mercado cambiante y agresivo está demandando.

Se plantea una metodología que permita la generación de una estructura comercial basada en una clasificación de clúster que permitan brindar mayor soluciones al cliente teniendo como base el conocimiento el mismo, la información que se posee de las zonas de influencia, y la comparación de ventas con almacenes que estén relacionados entre sí.

Como resultado de la metodología se plantea la creación de cuatro clúster: residencial, mixto, de paso y turístico y estos a su vez tienen una subdivisión de pequeño, grande o mediano dependiendo de los metros cuadrados de la tienda. Partiendo de esto se genera una estructura comercial que rentabiliza los espacios con rango de plu de 1800 a 3600 dependiendo de su subcategorización.

Referencias bibliográficas.

Dalwadi, R., Rathod, H. S., & Patel, A. (2010). Key Retail Store Attributes Determining Consumers' Perceptions: An Empirical Study of Consumers of Retail Stores Located in Ahmedabad (Gujarat). *SIES Journal of Management*, 7(1).

Rico, R. R. (2005). *Retail Marketing 2/e* (arg). Pearson Educación.

Rangel Rodríguez, D. (2011). *Capital cliente: Contexto del retail en el mercado Colombiano y tendencias mundiales*.

Bedoya, C. A., & López, A. F. J. (2013). *Las tiendas de conveniencia, una nueva opción para los consumidores en la ciudad de Medellín. Descripción del formato de conveniencia y los factores que lo representan en el contexto de la ciudad de Medellín*. Publicidad: Revista Latinoamericana de Publicidad, 2(1), 106-123.

Nielsen Homepanel. (2018). Global Survey Growth Strategies. *El retail al servicio de las necesidades del shopper revisado 21 de junio 2018*.

Figueroa Oquendo, E. M. (2016). *Estudio de la influencia de los indicadores en el desempeño organizacional de una empresa de Retail*. (Bachelor's thesis, PUCE

Nielsen Global Connected Commerce Survey. Q3, 2016 *Infografía: tendencias del consumo en Colombia - 2018* revisado el 21 de junio de 2018

Prada Ávila, L. A. (2013). *Propuesta de mejoramiento de la confiabilidad de los inventarios en punto de venta del almacén Éxito calle 80*. (Bachelor's thesis).

Aldenderfer, M. y R. Blashfield (1984), "Cluster Analysis", Sage Publications
Terrones, C., & Vargas, P. (2013). *Clasificación de la banca comercial peruana: un análisis de clúster jerárquico*. Documento de Trabajo, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú.

Gutiérrez, V. D. E., Serrano, L. M., & Prieto, M. D. (2014). *ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA GESTIÓN PÚBLICO-PRIVADA DEL COMERCIO DE GUIPÚZCOA. UN MODELO BASADO EN EL ANÁLISIS CLUSTER*. Revista de Dirección y Administración de Empresas, 1(12).